ATENCIÓN AL CLIENTE

Guía Práctica de Técnicas y Estrategias

ideaspropias EDITORIAL

Atención al cliente

ideaspropias EDITORIAL

Atención al cliente

Guía práctica de técnicas y estrategias

Ficha de catalogación bibliográfica

Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias

• 1ª Edición

IdeasPropias, Editorial. Vigo, 2004

ISBN 10: 84-96578-38-0
ISBN 13: 978-84-96578-38-8
Formato: 17 x 24 cm. • Páginas: 184

ATENCIÓN AL CLIENTE. GUÍA PRÁCTICA DE TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2004, respecto a la primera edición en español, por
© IdeasPropias Editorial.

ISBN 10: 84-96578-38-0
ISBN 13: 978-84-96578-38-8
Deposito Legal: C-108-2004
Autor: Renata Paz Couso
Diseño: IdeasPropias Publicidad, S.L.
Coordinación Editorial: NetBiblo, S.L.
Ilustraciones Portada: Alia • 3d-bts@3d-bts.com
Maquetación: Opción Gráfica Coruña
Impreso en: JosmanPress
Impreso en España - Printed in Spain.

1 Aspectos generales de la comunicación 1
1.1. Introducción 1
1.2. El proceso de comunicación. Elementos 6
1.3. Etapas en la comunicación 8
1.4. Funciones del mensaje 10
1.5. Lenguaje no verbal o paralenguaje 12
1.5.1. La apariencia física y la uniformidad 12
1.6. Obstáculos en la comunicación: ruidos, entorno, rumor y asilamiento 13
1.7. Niveles en la comunicación 17
1.8. Resumen de contenidos 17
1.9. Propuestas prácticas a los contenidos 19
AUTOEVALUACIÓN 1 20

2 La comunicación oral 21
2.1. Introducción 21
2.2. Actitudes y técnicas en comunicación oral 21
2.3. Aptitudes del personal de acogida 27
2.4. Elementos fundamentales en comunicación oral 29
2.4.1. La argumentación en relaciones directas 30
2.4.2. Las objeciones 32
2.4.3. Cerrar la venta 35
2.5. Clasificación del mercado 37
2.5.1. Atención al cliente en productos 39
2.5.2. Atención al cliente en servicios 41
2.6. Situaciones y roles de compra 42
2.6.1. Situaciones de compra 43
2.6.2. Roles en el proceso de compra 44
2.7. Reuniones y entrevistas. Intercambios de información 46
2.7.1. Tipos de reuniones 46
2.7.2. La presentación 50
2.7.3. La entrevista 53
2.8. La información telefónica 60
2.8.1. Tipos de llamadas 62
2.8.2. Contenido de las llamadas 63
2.8.3. Procedimiento en la recepción de llamadas 64
2.8.4. Procedimientos en la emisión de llamadas 66
2.8.5. Pautas de actuación: la elaboración de una llamada proactiva 67

2.9. Resumen de contenidos 69
2.10. Propuestas prácticas a los contenidos 71
AUTOEVALUCACIÓN 2 72

3 La Comunicación escrita 73
3.1. Introducción 73
3.2. Comunicación interna 74
3.3. Comunicación externa 76
3.4. Elaboración de distintos tipos de comunicaciones 78
3.4.1. Comunicación en torno a un evento 79
3.4.2. Manuales de empleados 80
3.4.3. Carteles 81
3.4.4. Periódico de empresa 82
3.4.5. Correo interno: notas y mensajes 84
3.4.6. Intranet corporativa 84
3.4.7. Buzón de sugerencias 84
3.5. Cartas e informes 85
3.5.1. Cartas 85
3.5.2. Informes 91
3.6. Utilización óptima de los materiales de mecanografiado. Reproducción 93
3.7. Resumen de contenidos 94
3.8. Propuestas prácticas a los contenidos 96
AUTOEVALUACIÓN 3 97

4 Atención al público 99
4.1. Introducción 99
4.2. Pautas de conducta: la escucha y las preguntas 102
4.3. Actitudes positivas hacia los clientes: acogida y despedida 107
4.3.1. Solución de problemas 107
4.3.2. Cortesía 108
4.3.3. Equidad 109
4.3.4. Comunicación 110
4.4. Relaciones públicas 110
4.5. Quejas y reclamaciones 113
4.5.1. El tratamiento de las quejas 117
4.5.2. La recogida de información 120
4.6. Clientes y situaciones difíciles 122
4.6.1. Recomendaciones en atención al cliente 125
4.7. Métodos para evaluar la atención al cliente 126
4.8. Resumen de contenidos 127

4.9. Propuestas prácticas a los contenidos 128
AUTOEVALUACIÓN 4 129

5 El consumidor 131
5.1. Introducción 131
5.2. Derechos del consumidor 131
5.3. Ley general para la defensa de consumidores y usuarios, y estatutos generales autonómicos de protección al consumidor 135
5.4. Normativa reguladora de los derechos del consumidor y/o usuario 138
5.4.1. Productos alimenticios 138
5.4.2. Productos industriales 138
5.4.3. Servicios 138
5.5. Instituciones y organismos, públicos y privados, de protección al consumidor 139
5.6. Fuentes de información sobre el consumo en la empresa 140
5.6.1. Departamento de atención al cliente 140
5.6.2. Reclamaciones 141
5.7. Resumen de contenidos 142
5.8. Propuestas prácticas a los contenidos 142
AUTOEVALUACIÓN 5 144

RESUMEN 147

EXAMEN 151

SOLUCIONES A LAS AUTOEVALUACIONES 159

BIBLIOGRAFÍA 161

Atención al cliente

1 Aspectos generales de la comunicación

1.1. Introducción

El ambiente competitivo en el mundo de la empresa está sujeto a crecientes presiones de la oferta y la demanda.

Por parte de la oferta, que es lo que las empresas ponen a disposición del mercado, existe una mayor disponibilidad de productos y marcas y una estandarización en tecnología, lo que genera mayor valor en el know how (la forma particular en que cada empresa se da a conocer y pone sus productos/servicios al alcance los consumidores); como ejemplo tenemos el gran crecimiento de las franquicias.

Del lado de la demanda existe un consumidor más informado y exigente, conocedor de sus derechos y de la manera de ejercerlos.

Por otra parte, la mayor presión de los poderes públicos sobre las empresas genera un mercado más selectivo.

A lo mencionado habrá que añadir un consumidor cada vez más reticente ante la saturación de mensajes publicitarios genéricos o mal dirigidos lo que produce una necesidad de afinar en el trato humano para lograr la satisfacción del cliente.

Esta situación genera una competencia basada en:

- **Servicio**:

  Orientar la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y permanecer en el mercado.

- **Relaciones**:

  Conseguir la fidelización de clientes.

- **Valor añadido**:

  Nos diferenciará de nuestros competidores generando una preferencia hacia nuestra empresa.

En este contexto, la **atención al cliente** puede convertirse en una herramienta estratégica de marketing, no sólo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posible, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa.

La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

La **satisfacción** o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo.

Percepción y expectativa son conceptos diferentes. La **percepción** es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene y que variará en función de sus circunstancias.

Expectativa es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir y está condicionada por las referencias externas o experiencias anteriores.

La **percepción global** del cliente es la valoración que hace con respecto a nuestra empresa comparada con otras. Los elementos que la componen son:

- **Elementos Tangibles:**

  Todo lo que se percibe a través de las instalaciones, medios técnicos, equipos, productos/servicios que oferta y medios humanos, es decir, el personal que le atiende.

- **Elementos Intangibles:**

  Que se traducen en fiabilidad o confiabilidad, capacidad de la empresa para responder en las condiciones prometidas, prestigio de la marca, experiencia en el mercado, cultura y nivel de compromiso con el cliente, cartera de clientes que confían en la empresa, etc.

Ejemplo de percepción:

Tres personas ciegas se encuentran con un elefante:

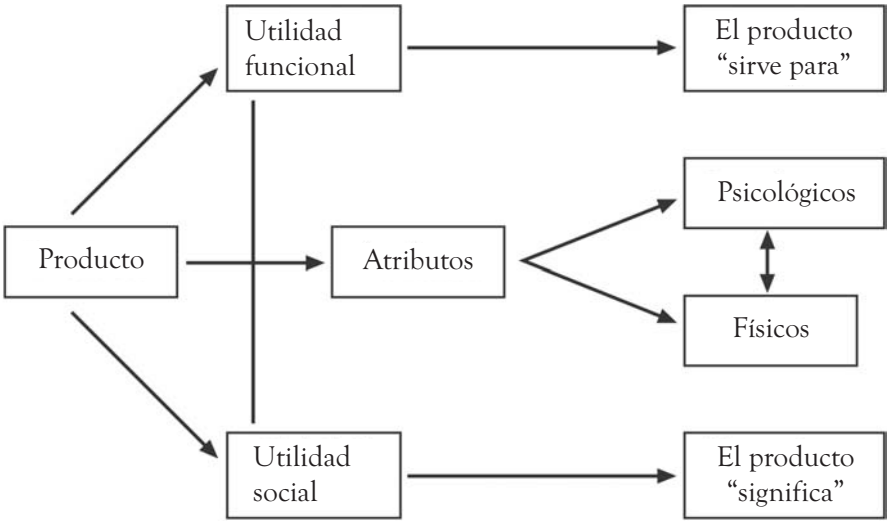
- Una toca la cola, flexible y fuerte y dice que es una cuerda.
- Otra toca una pata con sus rugosidades y firmeza y piensa que se trata del tronco de un árbol.
- Otra toca la trompa gruesa y sinuosa y cree que se trata de una serpiente.

Los productos tienen características o atributos y ventajas, que informan sobre sus utilidades o funcionalidades, es decir, aquello para lo que sirven.

Pongamos un ejemplo: en un bolígrafo sus características son el color, el tamaño, el material del que está hecho, etc. Su utilidad o funcionalidad es que sirve para escribir, pero podemos preferir un Bic o un Pilot, en función de (ventajas): la suavidad de la punta, o la seguridad de funcionamiento hasta agotar la tinta (nunca deja de escribir), o si necesitamos escribir boca arriba, etc.

Pero además, dependiendo de lo que signifique para nosotros el bolígrafo y la imagen que queremos transmitir, el bolígrafo que usamos puede ser un Mont Blanc, o simplemente un Bic.

Todo ello nos lleva al gráfico que presentamos a continuación:



Por tanto, el producto posee significados que reflejan la realidad subjetiva del consumidor como individuo y como miembro de un grupo social. Entendemos producto no como algo anónimo sino ligado a la marca, que le transmite una parte importante de su identidad.

Según Ted Levitt todos los productos o servicios tienen cuatro dimensiones:

- **Genérica:**

  El producto genérico esta formado por las características comunes y mínimas.

  Ej. 4 ruedas en un coche, viajar sin accidentes en avión, etc. Son los elementos con que contamos en el producto, no marcan diferencias.

- **Esperada:**

  Añade a la dimensión genérica todos los servicios tradicionales que espera el cliente.

  Ej. Espera mínima, recepción adecuada, condiciones de pago cómodas.

- **Aumentada:**

  Ésta añade a lo esperado una serie de beneficios que el cliente no espera, excede sus expectativas y por tanto puede producir muchas satisfacciones.

  Ej. Prestaciones adicionales en vehículos, airbag en copiloto, etc., al precio de serie.

- **Potencial:**

  Cuando los beneficios aumentados han perdido su poder de incrementar satisfacción, los proveedores deben centrarse en el producto potencial, que incluye todas las cosas que podrían hacerse para atraer y mantener a los clientes y que en el futuro se pueden añadir al producto aumentado.

  Ej. En detergentes un número gratuito de consultas para resolver dudas sobre cómo eliminar manchas específicas. En alimentación "el nutricionista al servicio del cliente", recetas de cocina a cargo de un chef de renombre, etc. En atención al cliente puede crearse una nueva figura, como El Defensor del cliente, que sirva de interlocutor entre la empresa y el cliente.

La atención al cliente está formada por todas las características, actos e información que materializan las 4 dimensiones vistas del producto.

La **atención al cliente proactiva** trata de que el cliente perciba un constante producto potencial; la **atención reactiva** soluciona problemas una vez producidos.

Considerando la importancia que tiene la subjetividad del cliente para la percepción del producto, el concepto de atención al cliente varía tanto que debería definirse para cada sector e incluso para cada empresa, por su intangibilidad que lo hace difícil de controlar.

La atención al cliente es cualquier cosa que sirva al cliente para obtener los beneficios que espera o podría esperar de un producto.

La **estrategia**, que es el marco que organiza todos los elementos dirigidos a **generar una percepción de calidad** en los clientes, es lo primero. Las estrategias más eficaces segmentan los clientes según sus necesidades de atención, de manera que la empresa pueda concentrarse en aquellos segmentos estrechamente relacionados. Se trata de ajustar los medios a los fines. Esto se consigue al examinar las características claves de los clientes para:

- Optimizar los recursos, que siempre son limitados.
- Actuar enfocadamente, centrándose en aquellos que son clientes objetivo para la empresa.
- Asignar los recursos de acuerdo a las necesidades de dichos segmentos.

Ejemplo:

En Disney todos los miembros de la organización (incluido el servicio de limpieza) siguen 4 meses de formación. El programa comprende:

- **Tradición:**

  ¿Cuál es la visión de Disney?, ¿cuáles son las etapas importantes en la historia de esta empresa relacionadas con la visión?

- **Información:**

  Si un visitante pregunta dónde está una atracción específica, el personal debe saber responder.

- **Acción:**

  ¿Qué debe hacer el personal si un visitante hace una pregunta a la que no puede responder?

1.2. El proceso de comunicación. Elementos

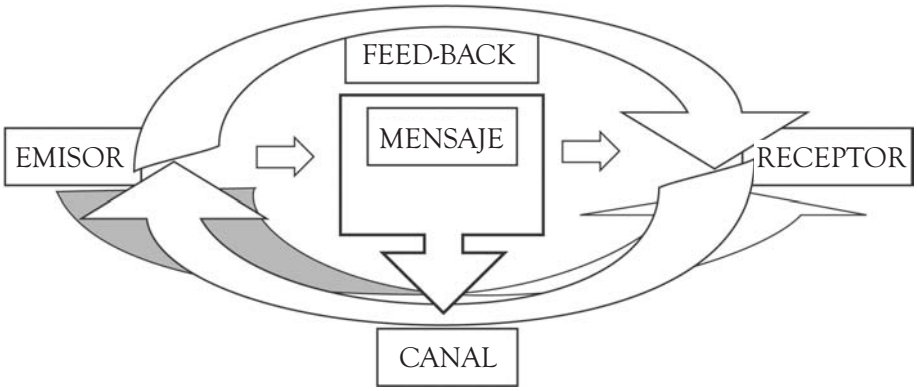
La comunicación tiene un papel fundamental entre las personas en su vida habitual.

En la atención al cliente, la empresa se comunica con sus clientes a través de su personal. Aunque estamos en la era de las telecomunicaciones, la mayor parte de los contactos se siguen dando en persona o a través del teléfono, aunque cada vez hay más empresas que añaden a estos canales tradicionales la venta a través de Internet, de catálogo-venta por correo, etc.

Cuando la empresa se comunica con sus clientes, generalmente a través de la palabra hablada, no sólo transmite la información concreta relativa a la situación y producto específico, sino además todos los valores y creencias que constituyen la cultura de la empresa.

Considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, ya que toda empresa que desee permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles, es en la empresa donde la comunicación adquiere especial relevancia.

El concepto de comunicación se basa en la simplicidad del modelo:



En esencia, podemos decir que la **comunicación** es la transmisión de información entre dos o más seres humanos, mientras que por **información** entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones. Para transmitir estos contenidos se emplean signos.

En atención al cliente se trata básicamente de la palabra, que puede ser oral o escrita y que tendrá unos significados conocidos y compartidos por ambos interlocutores para que dicha comunicación llegue a buen fin.

Esta transmisión de información, generalmente a través de la palabra, puede ir en ambos sentidos, es decir, se produce un intercambio de mensajes alternándose los papeles de emisor y receptor, es lo que llamamos **retroalimentación o feedback**.

En el modelo de comunicación tenemos por una parte los sujetos, es decir, quién comunica y a quién lo comunica; son **emisor y receptor** respectivamente, el uno habla y el otro escucha. Puede tratarse de una comunicación entre personas particulares o entre organizaciones (empresas), si ambos o uno de los sujetos representan a una empresa o institución. Cuando tratamos con clientes es posible que nuestro producto o servicio sea adquirido por un consumidor final o por una empresa distribuidora, instaladora, fabricante, etc.

Por otra parte tenemos el objeto de la comunicación o contenido de la comunicación que denominamos **mensaje**. El tercer elemento es el medio a través del cual se transmite el mensaje, lo que denominamos **canal**.

Desde la perspectiva empresarial habitualmente se habla de medios y soportes. En comunicación publicitaria distinguimos entre los siguientes medios: televisión, prensa, radio, medio gráfico, Internet, correo electrónico, etc.; y como soportes nos referimos dentro de cada medio al ente concreto.

Ejemplo:

En televisión tenemos: televisión española TVE, la primera y la 2, Antena 3, etc.; en prensa los distintos periódicos; y así sucesivamente.

Es frecuente en las empresas que para la transmisión de un mensaje publicitario se adopten políticas multimedia, es decir, simultaneamos varios canales para asegurarnos alcanzar repetidamente a nuestro público objetivo, en los distintos momentos o usos que hace de cada medio.

Como caso concreto de utilización de un solo medio como el idóneo en función del tipo de mensaje, es la convocatoria de juntas de accionistas, se acostumbra a utilizar la prensa diaria, medio que aporta credibilidad, inmediatez, economía y notoriedad suficiente.

Tradicionalmente los anuncios sobre ofertas de trabajo se realizaban también a través de prensa, aunque últimamente el medio Internet, a través de las Webs especializadas en empleo, está tomando un papel relevante en reclutamiento de personal.

1.3. Etapas en la comunicación

- El primer elemento imprescindible para que se produzca la comunicación es la **voluntad de comunicarse**, el tener intención de transmitir con éxito un mensaje a un receptor; para ello necesitamos codificar el mensaje, dotarlo de unos códigos o signos que sean entendibles para el receptor.

  Debemos hablar a cada cliente en su lenguaje habitual, no utilizar términos excesivamente técnicos ni vulgares. Nosotros somos expertos conocedores de aquello que vendemos, pero por encima de todo somos expertos en la relación con el cliente.

- La etapa siguiente es la **emisión del mensaje**, una vez que lo hemos codificado, lo materializamos a fin de que pueda ser oído, visto, etc., por el receptor.

  Por ejemplo, cuando vamos a recibir a un amigo que llega de viaje, y estamos en una estación de tren, al verlo bajar del tren y antes de que llegue a nuestro lado, levantamos un brazo y saludamos con la mano; estamos haciéndole llegar nuestro mensaje de que queremos que el sepa que estamos en el anden, lo esperamos y le determinamos nuestra posición para que se dirija hacia nosotros.

- La siguiente etapa es la **transmisión del mensaje**, hemos utilizado nuestra propia mano al localizar entre la gente a nuestro amigo, pero imaginemos que no conocemos a la persona que estamos esperando, y por tanto tiene que ser él quien nos vea a nosotros, escribimos su nombre en un folio tipo pizarra "Sr. Rododendro" y esperamos que alguien se acerque a nosotros y nos indique que él es la persona que esperábamos; en este caso, el soporte

que hace de canal de transmisión de nuestro mensaje es el folio en el que hemos escrito su nombre; las vallas publicitarias realizan la misma función, llaman nuestra atención sobre esta o aquella marca comercial.

- A continuación viene la etapa de **recepción del mensaje**, en la que nuestra información llega a su destino, el receptor.

- La **decodificación del mensaje** que hace que el receptor comprenda su significado. Puede ser simultánea a la recepción o posterior.

  En el ejemplo que estamos utilizando, si se trata de nuestro amigo o de una persona no conocida para nosotros la decodificación es instantánea, el receptor comprende sin problema nuestro mensaje; pero imaginemos lo que nos ocurre algunas veces con los spots publicitarios, vemos un anuncio por primera vez y no entendemos enseguida qué quiere decir, conocemos su significado intrínseco, conocemos las palabras, el idioma, etc., pero necesitamos visionarlo algunas veces más y entonces entendemos el chiste, o el significado concreto que se atribuía a la frase o escena que se representa en el spot. Muchas veces esto ocurre porque no somos parte del público objetivo al que iba dirigida esa comunicación, es decir, el sistema de códigos empleados (lenguaje en "argot" para una tribu urbana joven, de edad entre 16 y 25 años, etc.) es decodificado correctamente por aquellas personas que diríamos en lenguaje coloquial "están en la onda".

- Por último viene la **comprobación de la comprensión del mensaje**, el emisor pide al receptor alguna señal que le permita confirmar que el significado del mensaje ha sido alcanzado, muchas veces en atención al cliente esto se consigue preguntando indirectamente sobre algún aspecto transmitido en el mensaje.

Debemos tener presente que lo normal es desempeñar alternativamente el papel de emisores y receptores, ya que continuamente estamos realimentando la comunicación al seguir escuchando al cliente y respondiendo a sus necesidades con argumentaciones ajustadas, guiando la comunicación hacia el objetivo planteado en cada caso (venta de producto/servicio, facilitar información, dar solución a una reclamación, etc.).

Por ejemplo, supongamos que el cliente nos está comprando una lavadora y que después de informarnos sobre las características de la lavadora que necesita, hemos averiguado que el lugar donde quiere instalarla es estrecho, le mostramos una lavadora de 40 cm de ancho y de carga superior, para comprobar que hemos

entendido su mensaje preguntamos ¿esta lavadora encajaría en el espacio que tiene reservado? Con la respuesta a esta pregunta, el cliente nos va a permitir:

- Continuar con la argumentación sobre esta lavadora concreta.

- O bien, reorientar nuestro asesoramiento hacia el producto adecuado.

¿Qué perseguimos con esta técnica?

Conseguir la máxima eficacia en el proceso de comunicación, que en nuestro caso no sólo es un objetivo válido en sí mismo, sino la verificación de nuestra profesionalidad. Cuando realicemos tareas de atención directa al cliente, nuestras prioridades deben ir en este orden:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Conseguir satisfacer nuestro objetivo comercial: realizar una venta, fidelizar a un cliente, etc.

Si conseguimos satisfacer las necesidades de nuestros clientes es más probable que consigamos realizar una venta que si lo intentamos a la inversa.

En este tipo de ventas se puede hacer un nuevo cliente, también llamado **cliente potencial**; si se trata de un **cliente actual**, que ya pertenecía a nuestra cartera de clientes, si lo que tenemos ante nosotros es una queja o reclamación, el planteamiento será el mismo: si salimos airosos tendremos un cliente para toda la vida, habremos conseguido fidelizarle.

1.4. Funciones del mensaje

El mensaje cumple una serie de funciones que están determinadas por el objeto de su emisión; así, a título de ejemplo, a continuación enumeramos algunas de ellas:

- **Compartir información:**

  Debemos aprender a compartir, hacer que la información fluya y esté disponible para toda la organización.

Ocurre habitualmente en la empresa entre distintos departamentos, o dentro de un mismo departamento entre sus miembros cuando realizan tareas distintas, que mucha de la información y conocimiento que posee la empresa no es conocido por todas las personas que podrían utilizarla y rentabilizarla en favor de una mejor atención al cliente.

- **Recoger informatción:**

  El mensaje puede transmitirse para completar una información o detectar el grado de información que el receptor posee.

- **Intercambiar puntos de vista:**

  Cuando manifestamos una opinión sobre un aspecto, buscamos la conformidad o comentarios acerca de un tema concreto.

- **Generar nuevas ideas:**

  Los procesos que realiza la empresa, los procedimientos y métodos, así como los productos o servicios que ofrece y los canales a través de los que los distribuye, no deben ser algo inmutable; muy al contrario, los miembros de la organización y particularmente las personas en contacto con los clientes, deben tener siempre las orejas y antenas bien orientadas hacia ellos para utilizar esta fuente de información tan valiosa.

  La otra fuente de información es interna. Como miembros de la empresa no debemos resistirnos a la capacidad de imaginar o crear nuevas posibilidades; todos estamos dotados de esta cualidad y la empresa deberá disponer los cauces que permitan recoger toda esta riqueza. Es un valor en alza en las empresas que desean perdurar.

- **Resolver conflictos:**

  La empresa es un grupo humano al que se dedica mucho tiempo cada día, donde se repiten muchos de los patrones de relación aprendidos a lo largo de la vida. Es habitual que se produzcan roces, malentendidos, etc., entre sus miembros. Una función importante del mensaje puede ser suavizar, aminorar, esclarecer, todo aquello que permita reconducir una situación difícil.

1.5. Lenguaje no verbal o paralenguaje

Tal como decíamos, cuando hablamos con nuestros clientes utilizamos el **lenguaje o comunicación verbal**, pero además hay otros signos de **comunicación "no verbal"** cuya función, además de rodear o contextualizar al vehículo principal, que es la palabra, aportan autenticidad; es decir, confirman al receptor, que los percibe y procesa de la misma manera que si se tratara de palabras "dichas a gritos", si lo que decimos es de verdad o se trata de algo fingido, estereotipado, vacío de sentimiento.

Por ejemplo, todos sabemos lo que significa una sonrisa "profident". Se trata de una sonrisa que no es sincera, se traduce como un "rictus forzado" sin emoción.

Estos sistemas de señales componen lo que denominamos **paralenguaje** y son**:**

- **El lenguaje gestual:**

  Lo componen la forma de mirar, la forma de sonreír, de asentir con la cabeza, etc.

- **Los matices en la expresión:**

  Se producen cuando enfatizamos algún aspecto, utilizando el tono de voz para dar mayor o menor importancia, los distintos registros de agudo y grave y su modulación, el ritmo al hablar, la intensidad, etc.

1.5.1. La apariencia física y la uniformidad

La forma de vestirse y los ademanes constituyen otra forma de paralenguaje o lenguaje no verbal, que denominamos **lenguaje corporal.** La forma de moverse, la postura, lo que hacemos con nuestros brazos, todos ellos completan el significado que las personas atribuimos a los signos lingüísticos.

Este aspecto merece que nos detengamos un poco más a comentar todo lo relacionado con la apariencia física. Sabemos ya que al entrar en contacto con un cliente no sólo transmitimos información sobre el producto o servicio mediante la palabra; pero además, debemos considerar que somos la representación física y personal, el vehículo a través del cual se manifiesta la empresa.

Cuando el cliente nos ve, si nuestro aspecto externo es cuidado, el cliente lo atribuye a la empresa; es decir, si vestimos de modo adecuado a la situación, el cliente decodifica este mensaje en términos de "la empresa me ofrece seriedad y garantía, responde a lo que esperaba de ella", y al contrario. Por esta razón es frecuente que los comerciales y las personas que trabajan de cara a los clientes utilicen el "uniforme" y que las normas no escritas pero respetadas por el cliente, sean tenidas en cuenta por la empresa. Existen políticas en todas las empresas, incluso cuando no se hayan comunicado de un modo explícito, que se refieren al aspecto externo.

Por ejemplo, cuando entramos en una clínica dental, esperamos que el dentista lleve una bata blanca, lo que nos transmite seguridad en sentido higiénico-sanitario, en cambio, en un taller de reparaciones de automóvil, el mecánico que repara nuestro coche lleva habitualmente una funda de color oscuro, propia para la tarea que desarrolla. Si intercambiáramos estos "uniformes", posiblemente saldríamos corriendo al ver al dentista, en previsión de posibles infecciones.

La apariencia externa comprende también todos aquellos cuidados relativos a higiene y cuidado personal.

La **uniformidad** da un paso más acercándonos a la idea del entorno. Actualmente, con el auge de las franquicias observamos que no sólo se cuida de que las personas se vistan y tengan una actitud adecuada a la política de la empresa, sino que además se cuida del entorno, a fin de que el cliente no perciba diferencias entre los distintos establecimientos; vaya donde vaya, se le transmite la seguridad de que se encontrará en un lugar conocido y cómodo, predecible, como si estuviera en su propia ciudad, aunque se encuentre en otro país. El Corte Inglés, Macdonalds, Pans & Company, Mango, Zara; cuidan la iluminación, la distribución del espacio, la decoración, los colores, el mobiliario, todo lo que pueda facilitar la identificación de la marca desde el punto de vista del cliente.

1.6. Obstáculos en la comunicación: ruidos, entorno, rumor y aislamiento

El intercambio de información con el cliente, por medio de palabras y del lenguaje corporal, puede sufrir interferencias, es decir, ruidos.

Ruido es todo elemento que entorpece el proceso de comunicación pudiendo incluso llegar a anularlo.

Ejemplo:

Supongamos que el emisor y el receptor no tienen un lenguaje común, el lenguaje del vendedor es muy técnico y el cliente no lo entiende.

Las formas de ruido más habituales son las siguientes:

- **Falta de voluntad de comunicarse:**

  Cuando estamos "de cuerpo presente" pero con la cabeza a mil kilómetros, de modo que no estamos interesados en resolver la necesidad del cliente, difícilmente conseguiremos que tenga lugar una buena comunicación.

- **La defensividad:**

  Es una forma más sutil de ruido; el cliente escucha algo del vendedor, pero éste no le merece confianza; comprende el mensaje, pero no funciona porque no le otorga crédito. De algún modo percibe una amenaza, un riesgo de no ser comprendido.

  Para que se establezca una comunicación satisfactoria y abierta debe usarse un lenguaje común y libre de prejuicios. El cliente espera que la empresa le escuche y comprenda sus puntos de vista, dando respuesta a sus emociones, expresadas por lo general no con palabras sino con lenguaje no verbal.

- **Conocimiento insuficiente de los productos o servicios:**

  Debemos conocer todo lo que nos sea posible de aquello a lo que nos dedicamos.

  Es cierto que esto se adquiere con la práctica y la actualización constante, al igual que el dominio del vocabulario y la seguridad en nosotros mismos, pero no debemos perder nunca de vista nuestra capacidad de aprendizaje, mantener aquella curiosidad que teníamos cuando éramos niños y nos entusiasmaba aprender algo nuevo cada vez.

  Sobre nuestros productos debemos conocer no sólo sus puntos fuertes, sino también los puntos débiles; ambos nos servirán para orientarlos al cliente adecuado.

- **Incapacidad para escuchar:**

  A veces conocemos bien nuestro trabajo, la empresa y sabemos mucho a cerca de los productos que vendemos, pero nos gusta tanto hablar que prescindimos de escuchar lo que el cliente busca.

- **El entorno:**

  También puede ser una forma de ruido, cuando no respetamos la información que ofrece códigos inequívocos al cliente sobre su acierto en elegir nuestra empresa, la seguridad de que va a ser bien atendido, la garantía de seriedad, saber hacer, etc.

  Todo lo que queramos transmitir al cliente debe plasmarse en el ambiente que rodea al escenario donde se desenvuelve la acción de ofrecer una atención de calidad al cliente. Debemos evitar dejar rastros que el cliente pueda seguir, de todo aquello que no queramos transmitir.

  Ejemplo:

  En una tienda de ropa, el orden en las perchas, la colocación de las prendas, más o menos próximas en función de la relación que hay entre ellas, camisas cerca de jerseys, bolsos cerca de zapatos, etc,, no sólo facilita la compra, sino también la tarea de combinarlas, si nuestro deseo es poner fácil la elección al cliente.

  Una decisión que Zara tomó a nivel mundial en base a una característica del mercado japonés consistió en eliminar todos los alfileres de las camisas; para los clientes japoneses no debe haber nada que pueda dañarles físicamente. Llevado al extremo, por política de empresa, ningún cliente de Zara debe sentirse "maltratado" ni siquiera en un detalle aparentemente tan nimio.

- **El rumor:**

  Es otra forma importante de ruido, debido a sus consecuencias, que a la postre se reflejará en la imagen de la empresa transmitida hacia el exterior.

  Generalmente comienza en el interior de la organización ante una situación que es percibida como una amenaza.

Funciona sobre todo en momentos de crisis y malas noticias, y circula muy rápidamente, como una bola de nieve desde la cima. Por su velocidad y aumento de tamaño acaba contagiando a toda la organización, impidiendo su desarrollo normal y viciando toda la actividad de la empresa.

Activa todos los sensores de peligro de los miembros, como si se tratase de una cuarentena. La información "fiable" es toda aquella que confirma el rumor y priva de todo contacto exterior, razón por la que suele hablarse también de aislamiento. No se recurre a la contrastación que desvele su veracidad, sino a una suerte de paralización.

El rumor, según Jean Noel Kapferer, es "la generación y circulación, en el cuerpo social, de informaciones que o no están confirmadas aún por fuentes oficiales o no han sido desmentidas oficialmente."

El rumor no es necesariamente una comunicación falsa, de ahí el refrán "cuando el río suena agua lleva"; si lo fuera no sería preocupante para nadie, es la posibilidad de su veracidad lo que convierte a esta información en algo peligroso, que socava la confianza.

Generalmente los rumores nacen por una ambigüedad ante un acontecimiento importante y circulan rápidamente por los canales informales de la empresa.

No tienen asignada formalmente una función de transmisión, funcionan por afinidades entre los miembros del grupo, es una especie de red paralela a la red formal y oficial, donde cada miembro del grupo aporta al rumor nuevos matices.

Allport y Postman definen el rumor como "un enunciado ligado a un acontecimiento cotidiano, destinado siempre a ser creído y transmitido habitualmente de persona a persona, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud".

Aunque no existen recetas infalibles para acabar con un rumor, lo mejor es siempre la prevención, ofreciendo información oficial y creíble, evitando el silencio que generalmente se interpreta como confirmación del rumor.

1.7. Niveles en la comunicación

Cuando la empresa se relaciona con sus clientes se generan dos niveles simultáneos de comunicación:

- Personal (relacional).
- De negocios (intercambio comercial puro).

Dado que las necesidades humanas deben satisfacerse a través del objetivo del negocio, debemos mimar el proceso de interacción, para que durante este proceso los clientes se sientan tratados como personas y no solamente parte de una ecuación de negocios.

Además, como sabemos, el cliente siempre tiene necesidades y sentimientos que, sin ser parte de la negociación, pueden influir en la imagen que se forme de la empresa.

La atención al cliente es algo intangible, los clientes juzgan su calidad basándose en la calidad de sus relaciones con quienes les prestan la atención.

Una empresa se puede diferenciar de las demás por la calidad de su atención, ya que los consumidores no pueden comparar la calidad de la atención al cliente de una empresa con otra hasta que no tienen un problema.

Toda acción comercial implica una relación de confianza entre proveedor y cliente. Esta relación, por su naturaleza subjetiva, puede dar lugar, por un descuido de la empresa, a la ruptura de la fidelidad del cliente, que a la postre significa eliminar la siguiente compra.

1.8. Resumen de contenidos

La **atención al cliente** está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

La **satisfacción** o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo.

La **percepción** es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información, a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene y que variará en función de sus circunstancias.

La **expectativa** es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir; está condicionada por las referencias externas o experiencias anteriores.

Todos los productos y servicios tienen cuatro dimensiones: genérica, esperada, aumentada y potencial.

La **estrategia** es el marco que organiza todos los elementos dirigidos a generar una percepción de calidad en los clientes.

La **comunicación** es la transmisión de información entre dos o más seres humanos; por información entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones.

Los elementos en el proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje, canal y feedback.

El **feedback o retroalimentación** es la transmisión de información en ambos sentidos, emisor > receptor > emisor, lo que produce un intercambio de mensajes alternándose los papeles de emisor y receptor.

Las etapas en el proceso de comunicación son:

- Voluntad de comunicarse.
- Emisión del mensaje.
- Transmisión del mensaje.
- Recepción del mensaje.
- La decodificación del mensaje.
- Comprobación de la comprensión del mensaje.

El lenguaje utilizado en comunicación es, generalmente, lenguaje verbal; pero además existe el lenguaje no verbal. Éste comprende el lenguaje gestual, los matices de expresión y el lenguaje corporal que afecta a la apariencia física y a los ademanes o modo de moverse.

En la comunicación pueden aparecer obstáculos que conocemos como "ruidos". **Ruido** es todo elemento que entorpece el proceso de comunicación, pudiendo incluso llegar a anularlo. Las formas de ruido son:

- Falta de voluntad de comunicarse.
- La defensividad.
- Conocimiento insuficiente de los productos o servicios.
- Incapacidad para escuchar.
- El entorno y el rumor.

El rumor, según Jean Noel Kapferer, es "la generación y circulación en el cuerpo social de informaciones que o no están confirmadas aún por fuentes oficiales o no han sido desmentidas oficialmente."

En la comunicación se dan dos niveles: nivel personal o relacional, entre seres humanos y nivel de negocios o intercambio comercial. Ambos niveles se dan simultáneamente y debemos aprender a lidiar con las interacciones entre ambas partes.

1.9. Propuestas prácticas a los contenidos

Identificar los elementos de comunicación en una conversación y evaluar el sistema de comunicación.

Mantener una comunicación en la que adapte su actitud a una situación dada, empleando técnicas y actitudes apropiadas (reformulación, silencio, pausas), y en la que deberá controlar la calidad de la información.

AUTOEVALUACIÓN 1

1. Todos los productos o servicios tienen cuatro dimensiones según Ted Levitt, ¿cuál de las que se menciona a continuación es una de ellas?

a. Genérica.
b. Potencial.
c. Aumentada.
d. Todas ellas.

2. ¿Cuál de los siguientes elementos no forma parte del proceso de comunicación?

a. Empatía.
b. Emisor.
c. Receptor.
d. Feed-back.

3. Inmediatamente antes de la fase de transmisión del mensaje, está la fase de:

a. Recepción del mensaje.
b. Decodificación del mensaje.
c. Emisión del mensaje.
d. Todas son posteriores.

4. Entre los obstáculos que pueden dificultar la comunicación se encuentra:

a. La comprensión del significado del mensaje.
b. El conocimiento suficiente del producto o servicio.
c. La defensividad.
d. La capacidad de escucha.

5. ¿Cuántos niveles se dan simultáneamente en la comunicación con un cliente?

a. 3.
b. 4.
c. 1.
d. 2.

Soluciones de la Autoevaluación "Atención al Cliente" en la página 159.

2 La comunicación oral

2.1. Introducción

Cuando hablamos de calidad, confianza o riesgo percibido por el cliente en la atención, existe un alto componente intangible.

La atención se facilita al cliente al mismo tiempo que se está produciendo, por lo que no hay posibilidad de revisar el trabajo que no se ha producido. Por este motivo es tan importante la especialización y formación de las personas que trabajan en atención al cliente, convirtiéndose en expertas, ya que depende de ellas.

Al igual que en los servicios, el cliente desempeña un papel activo en la producción de la atención.

Pero no sólo la persona centrada en la atención al cliente es la responsable de la satisfacción final del mismo, sino que será necesaria la colaboración de todo el personal de la empresa compartiendo un objetivo común: realizar un buen servicio al cliente determinará el éxito o fracaso global de la empresa.

2.2. Actitudes y técnicas en comunicación oral

Los clientes tienen expectativas sobre lo que significa una atención de calidad, esta información usada por la empresa puede constituir una forma de diferenciación con la competencia.

Aquellas empresas que satisfagan mejor dichas expectativas serán percibidas como más eficientes y de mejor calidad.

Las **actitudes** que forman los pilares de la atención al cliente son las siguientes:

- **Interés amistoso:**

  Es algo más que un trato cordial. El cliente desea sentir que sus necesidades son importantes para la empresa, espera que la empresa se interese, no sólo por el beneficio comercial, sino también por escucharle y resolverle las dudas.

- **Flexibilidad:**

  Las respuestas "no" ó "no se puede" deben evitarse. El cliente debe saber que el personal de la empresa se movilizará para resolver su problema, u ofrecerle una solución aceptable. (Capacidad de persuasión).

- **Eficacia:**

  La eficacia se refiere a los dos niveles que mencionamos anteriormente.

  - **Nivel de negocio:**

    El cliente necesita saber que el personal de la empresa le ayudará a resolver su problema tomando la responsabilidad de llevarlo a buen fin (no le irán pasando de una persona a otra hasta el aburrimiento).

  - **Nivel subjetivo:**

    Se refiere a la reacción positiva, a "ponerse de su parte."

- **Respuesta**:

  Cuando se produce un error por parte de la empresa, incluso cuando esto se debe a causas no atribuibles a nuestra empresa, los clientes no hacen distinciones.

  Nosotros somos todo lo que ellos ven y quieren una respuesta que sea satisfactoria, a veces la respuesta óptima que el cliente querría oír no es posible, pero entre la óptima y la peor, hemos de encontrar una solución buena y satisfactoria para el cliente al tiempo que sea viable para la empresa.

  Nunca debemos ofrecer algo que sabemos a priori que no podemos cumplir, las promesas falsas son la peor solución y debemos transmitir siempre la certeza de que se están poniendo las actuaciones pertinentes para corregirlo.

- **Empatía:**

  Imaginemos un partido de fútbol, nosotros jugamos en un equipo y los clientes en el equipo contrario. Ésta es la impresión que los clientes tienen a veces, uno de los dos equipos debe ganar al otro metiendo más goles.

ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente engloba todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. Además no debe verse tan sólo como una herramienta de marketing, orientada a minimizar los errores y perder el menor número de clientes posible, sino que representa un sistema de mejora continua en la empresa.

El objetivo de este material didáctico es conseguir que el alumno adquiera unas habilidades y actitudes concretas para mejorar la atención al cliente y conseguir así un mayor beneficio en su empresa.

En este manual se abordan temas referentes a aspectos generales de la comunicación, tanto oral como escrita, y de la atención al público; así como aspectos relativos al consumidor, que nos permiten establecer unas pautas de actuación en la atención al cliente, orientadas a mejorar la calidad de servicio.

ISBN 10: 84-96578-38-0
ISBN 13: 978-84-96578-38-8
9 788496 578388

ideaspropias EDITORIAL
www.ideaspropiaseditorial.com